

УДК 658.012.2:621

І. М. Чернявська,  
здобувач, Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля

# УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ НА ОСНОВІ ДВОПЛОЩИННОГО СИТУАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ

I.M. Chernyavskaya,  
applicant, Alfred Nobel University Dnipropetrovsk

## IMPROVING CHANGE MANAGEMENT ON MACHINE-BUILDING ENTERPRISE BASED TWOAREAINING SITUATIONAL ANALYSIS

У статті обґрунтовано застосування двоплощинного ситуаційного аналізу як інструменту для визначення напрямів та планування організаційних змін. При цьому в процесі розвитку системного підходу до підприємства складена схема можливих виробничо-збутових ситуацій. Сформовано систему комплексного і поелементного аналізу організаційних змін, яка заснована на виділенні функціональних областей підприємства з визначальними факторами (елементами), по яких запропоновано створення комплексної системи напрямів діяльності підприємства. Розроблено алгоритм процесу реалізації комплексного ситуаційного аналізу для діагностики змін на підприємстві.

The article proved application twoareaining situational analysis as a instrument for determining the direction and planning of organizational change. In this process development of systematic approach to enterprise added scheme possible situations. Formulated system of complex and elementive analysis of organizational change, which based on the isollation of functional areas of enterprises with determining factors (elements) on which proposed creation of complex system of direction enterprise activities. The algorithm process of realization complex situational analysis for diagnose changes in the enterprise.

Ключові слова: машинобудівне підприємство, управління, організаційні зміни, ситуаційний аналіз, соціальна система, економічна система.

Key words: machine-building enterprise, management, organizational changes, situational analysis, social system, economic system.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Застосування системи планування організаційних змін на машинобудівному підприємстві в реальній практиці стикається зі значними труднощами. В основному це зумовлено застарілими методами управління й стереотипами мислення, що склалися в даній галузі. До останнього часу більшість машинобудівних підприємств орієнтовані на вирішення поточних, оперативних завдань. У цьому полягає одна з головних причин нестабільності їх розвитку, погіршення фінансового стану і зниження ефективності функціонування та управління. Однією з вирішальних умов успішної діяльності машинобудівного підприємства є необхідність використання сучасного інструментарію планування та управління організаційними змінами, який забезпечуватиме розробку та реалізацію концепції ефективного розвитку підприємства, формуючи при цьому належне інформаційне, методичне, кадрове забезпечення даних процесів.

Один з підходів, що пов'язує дію зовнішнього середовища, структурні особливості підприємства і тимчасові характеристики, є ситуаційний підхід до організаційних змін, який сформовано у 80—90 рр. ХХ ст. у межах інвайронментального напрямку в теорії організації. Основними творцями підходу вважаються: У. Гомберг, Г. Кунц, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Томпсон, Г. Шерман [16].

При вивченні проблеми взаємодії організації із зовнішнім середовищем прибічники ситуаційного підходу використовують, головним чином, раціонально-адаптивні балансові моделі організаційних змін, а організацію розглядають у межах фокусної перспективи. Акцент у дослідженнях робиться на свідомі зміни структури і властивостей організації у відповідь на вимоги зовнішнього середовища. У нашій країні проблематика ситуаційного підходу до організаційних змін відображена в роботах: Б. Будзана [2], Л. Гордієнко [3], В. Гриньової [4], О. Зборовської [7], Т. Лепейко

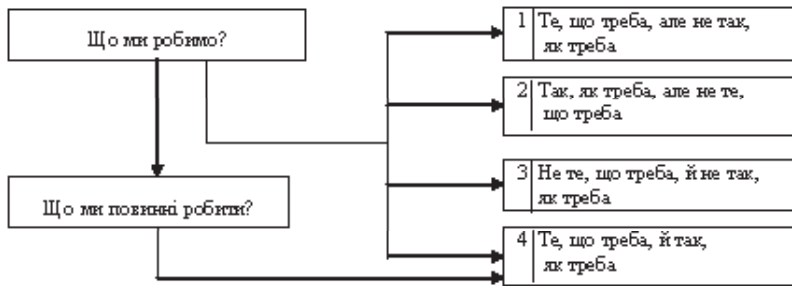


Рис. 1. Схема можливих ситуацій на підприємстві

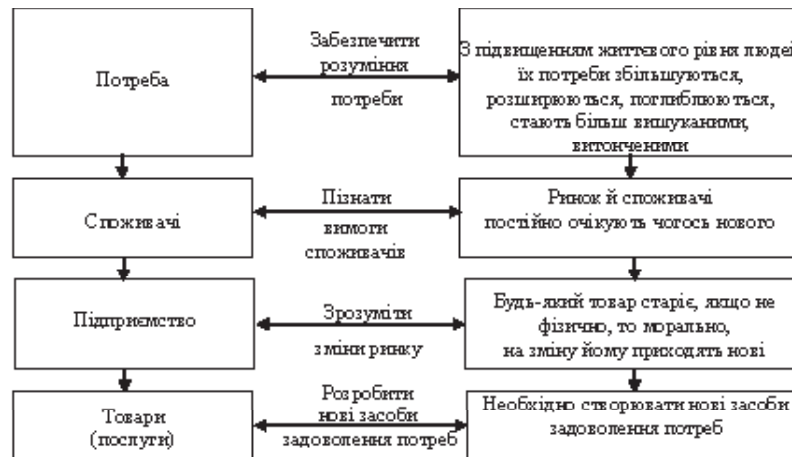


Рис. 2. Причинно-наслідкова основа “зовнішнього” ситуаційного аналізу

[8], В. Момота [11], О. Раєвньої [13], В. Ткаченка [15].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У господарчій практиці сучасної України механізми управління та планування організаційних змін, необхідність застосування яких вже усвідомлена, знаходяться тільки на стадії розвитку. Неадаптованість машинобудівних підприємств до швидкозмінного зовнішнього середовища визначається недостатньою досконалістю окремих внутрішніх елементів, які виступають об’єктом організаційних змін. Більшість підприємств машинобудівного комплексу не мають комплексної стратегії розвитку; планові рішення приймаються виключно з урахуванням внутрішнього середовища при ігноруванні ресурсної обмеженості зовнішнього ринкового середовища; відсутня схема формування оптимального алгоритму або методики проведення організаційних змін та застосування затвердженої форми стратегічного та оперативного планування.



Рис. 3. Причинно-наслідкова основа “внутрішнього” ситуаційного аналізу

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою даного дослідження є обґрунтування доцільності застосування двоплощинного ситуаційного аналізу як системоутворюючої й підтримуючої методологічної основи для ефективної розробки планів організаційних змін на машинобудівному підприємстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У будь-якого підприємства в процесі виробничо-господарської діяльності можливі чотири типові ситуації, представлені на рис. 1.

Абсолютно очевидно, що ситуація (4) (рис. 1) є тією, до існування якої на підприємстві необхідно завжди прагнути. Для аналізу шляхів забезпечення цієї ситуації використовуємо ідею авторів [1; 18] про двоплощинний ситуаційний аналіз, який можна сконструювати на підставі представлених нижче причинно-наслідкових положень.

“Ланцюжок” 1 полягає в необхідності глибокого пізнання потреб ринку для того, щоб визначитися з тим, що виробляти (рис. 2).

Відправною точкою аналізу є розуміння потреб. Мета і завдання прості: вивчити, зрозуміти і спрогнозувати потреби споживача і задовольнити їх за допомогою товару (або послуги). Основа аналізу полягає в тому, що потреба, залишаючись по суті тією ж, з часом стає все складнішою за структурою — виявляються нові її сторони, що вимагають задоволення: соціальні, демографічні, економічні, науково-технічні та інші фактори.

Тому й існує аксіома маркетингу: “Жодна фірма не може вічно покладатися на нинішній свій ринок і товар” [6], тому що товар старіє — на зміну йому приходять нові товари, і якщо їх не виготовить підприємство, то це зроблять його конкуренти. Позначений ланцюжок (1) (рис. 2) призводить до необхідності ситуаційного аналізу результативності підприємства в контексті задоволення потреб ринку. Деталізація й розвиток ланцюжка (2) показані на рис. 3. Основний його зміст полягає в тому, що постійні зміни зовнішнього середовища вимагають адекватних організаційних змін на підприємстві з метою забезпечення постійної відповідності зовнішньому середовищу.

Названі два ланцюжки вимагають ситуаційного аналізу у двох площинах.

Сутність нижньої площини пов’язана з логікою ланцюжка (1) пізнання потреби (рис. 3) і полягають у послідовному дослідженні потреби, споживача і товару в контексті конкуренції з метою приведення у відповідність “виходів” підприємства вимогам зовнішнього середовища. Необхідно відповісти — які товари і послуги відправляти у зовнішнє середовище для того, щоб забезпечити максимум результативності. Зміст верхньої площини пов’язаний з необхідністю дослідження основних функціональних областей підприємства та веденням виробничо-господарської діяльності підприємства з метою приведення їх у відповідність з вимогами теперішнього моменту.

Продовжуючи опис запропонованого інструменту визначення напрямів змін на підприємстві, слід зазначити три принципові аспекти. Перший аспект полягає в тому, що запропонований ситуаційний аналіз не

слід ототожнювати зі SWOT-аналізом підприємства. Даний аналіз, звичайно ж, набагато ширше, проте в процесі його всі необхідні дані для SWOT-аналізу поза сумнівом будуть отримані. Другий аспект пов'язаний із застосуванням ситуаційного аналізу. У межах нижньої площини завдання полягає в систематизації і конкретизації питань щодо мети її аналізу.

Ситуаційний аналіз верхньої площини вимагає створення так званих “областей внутрішніх факторів”. У різних роботах виділяється різна кількість “зрізів” внутрішнього середовища підприємства, що підлягають вивченню, — від п'яти до тринадцяти [5; 9]. У даному дослідженні вважається за доцільне виділити десять таких функціональних областей, що вимагають ретельного аналізу, так, як це показано на рис. 4.

Проте питання про кількість областей внутрішніх факторів є достатньо важливим, але не єдиним у ситуаційному аналізі. Друге питання є важливішим — у чому сутність аналізу? Якщо відносно нижньої площини зміст ситуаційного аналізу однозначно позначений формулюванням поставлених у певній послідовності питань, то в десяти блоках — продіагностувати існуючий стан відповідної області, оцінити необхідний (продиктований факторами зовнішнього середовища) стан, виявити сутність і ступінь розузгодження й визначити напрями організаційних змін із метою приведення їх у відповідність із вимогами теперішнього моменту. За основу аналізу візьмемо припущення про так званий “розрив” між поточним станом підприємства і необхідним, продиктованим станом зовнішнього середовища [17].

Третій аспект полягає в тому, що ситуаційний аналіз, доповнюючи SWOT-аналіз, з одного боку, істотно розширює поле діагностики підприємства, і тому є інструментальною основою розробки стратегії підприємства; з іншого боку, він добре корелюється з новими принциповими положеннями й аспектами в розвитку теорії стратегії.

Так, автори [14; 20] сформулювали концепцію стратегічних намірів і базових концепцій, у якій висувають ідею необхідності переорієнтації стратегічного аналізу, розробки і реалізації стратегії на формування базових концепцій. При цьому друга частина концепції стверджує, що в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища стратегія підприємства не може і не повинна прагнути точного передбачення майбутніх змін на конкретних ринках. Стратегія повинна бути довгостроковою орієнтацією (фронтальний напрямок). У зв'язку з цим мова йде про так звані “стратегічні наміри”, які підприємство встановлює, відштовхуючись від потенційних можливостей.

У одній із своїх останніх публікацій [6] П. Друкер у розвиток своїх попередніх фундаментальних робіт вводить поняття так званих “горизонтальної” та “вертикальної” стратегії. “Горизонтальна стратегія” розглядає домінуючу ринкову позицію через ринковий успіх за певний період часу й способи підтримки досягнутої конкурентоспроможності. “Вертикальна стратегія” трактується ним як певний динамічний процес, що призводить до створення певної конкурентної позиції. Фактично обидві стратегії пов'язані з

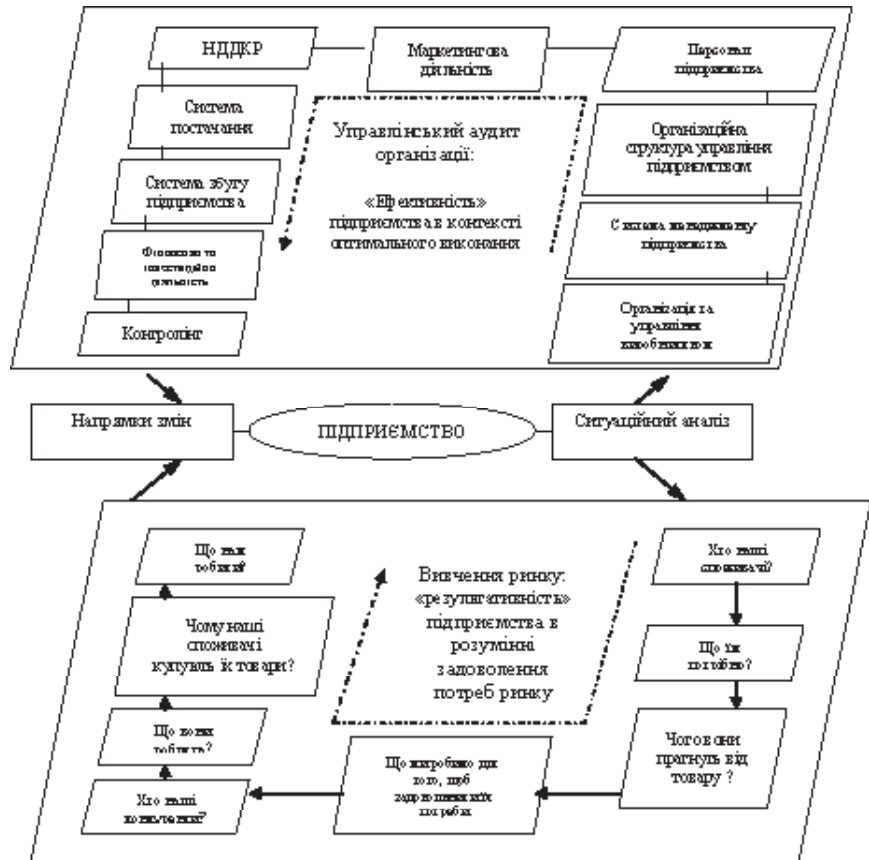


Рис. 4. Складові ситуаційного аналізу внутрішнього середовища для машинобудівного підприємства

ситуаційним аналізом, а саме: “горизонтальна” з внутрішньою (верхньою) його частиною, “вертикальна” — із зовнішньою (нижньою). Таким чином, співвідношення пропонованого нами аналізу з сучасними теоріями стратегії виглядає так, як це показано на рис. 5.

Практично це означає, що ситуаційний аналіз є, по-перше, системоутворюючою, по-друге, підтримуючою методологічною основою для ефективної розробки сучасних науково обґрунтованих стратегій підприємства, що дозволяє наповнити їх конкретним змістом.

Вирішення завдання подальшого зміцнення ринкових позицій підприємства вимагає вивчення факторів внутрішнього середовища, які визначають економічну ефективність, і приведення їх у відповідність з вимогами поточної ситуації.

Один із шляхів розуміння того, в якому напрямі необхідно

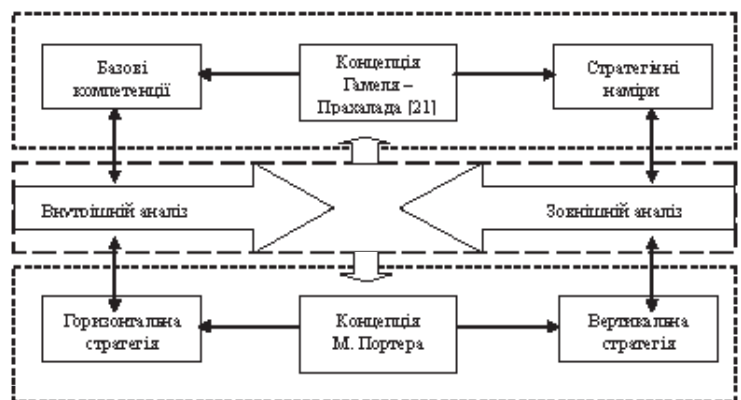


Рис. 5. Співвідношення ситуаційного аналізу з сучасними теоріями стратегії підприємства

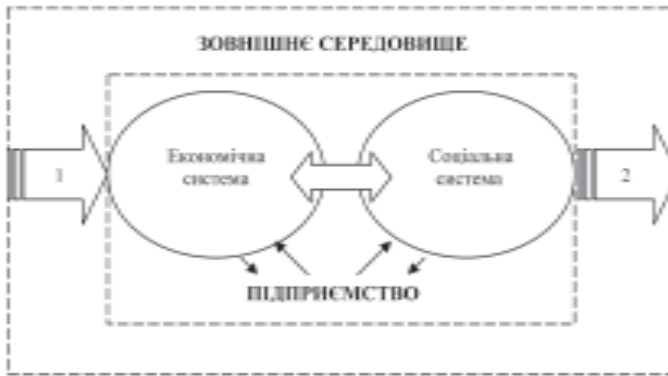


Рис. 6. Схема системного підходу до підприємства: 1 — входи; 2 — виходи; → — дії

шукати зміни цих факторів, виходить з другого положення системного підходу, згідно якого будь-яке підприємство є відкритою складною соціально-економічною системою [12]. Схему системного підходу в цьому випадку можна зобразити у вигляді, представленому на рис. 6, з якого слідує, що економічно успішно працююче підприємство повинно задовольняти двом умовам:

- 1) підприємство повинно відповідати зовнішньому середовищу;
- 2) економічна і соціальна системи повинні відповідати одна одній.

Більшість досліджень по теорії організації [10; 19] розглядають в основному еволюцію соціально-економічної системи у зв'язку зі зміною організаційної культури в контексті життєвого циклу, не приділяючи достатньої уваги зв'язку "Економічна система — Соціальна система". Такий розгляд тільки частини внутрішнього середовища підприємства, з одного боку, змужує

сферу дослідження, а, з іншого, не дозволяє повною мірою реалізувати системний підхід.

Техніка ситуаційного аналізу стосовно завдання, що розглядається, повинна ґрунтуватися на основі вже існуючого інструментарію. Звичайно ж, кожен прийом аналізу дозволяє дещо продіагностувати. У цьому сенсі всі прийоми можна назвати одновимірними. Для переходу від одновимірних до синтетичного діагнозу можна запропонувати проводити ситуаційний аналіз у двох площинах та наступній послідовності: комплексний ситуаційний аналіз, поелементний ситуаційний аналіз.

Комплексний ситуаційний аналіз полягає в діагностиці різними методами організаційно-управлінської структури, системи управління та виробничо-господарської діяльності з метою виявлення проблем підприємства в цілому. Для цього пропонується наступний алгоритм (рис. 7), який по суті є синтезом системного підходу, ситуаційного аналізу і соціально-економічного підходу до рішення задачі.

Поелементний ситуаційний аналіз полягає в дослідженні кожного елемента економічної системи і соціальної системи з метою виявлення ступеня його відповідності (невідповідності) поточній ситуації. Поелементний ситуаційний аналіз вимагає, по-перше, ретельної розробки переліку питань, на які слід відповісти при дослідженні кожного елемента. По-друге, оскільки мова йде про соціальну систему, центральним елементом якої є людина, то в цьому аналізі, з одного боку, слід враховувати психологічні аспекти функціонування соціально-економічної системи, а з іншого — використовувати прийоми соціологічних досліджень.

Розробка ключових планів організаційних змін є фінальною фазою даного методу. По суті ця діяльність є наступним етапом після останнього етапу процесу комплексного ситуаційного аналізу підприємства. При цьому всі можливі плани організаційних змін можна поділити на дві категорії.

Плани організаційних змін першої категорії направлені на вирішення проблеми в цілому і є наслідком комплексного ситуаційного аналізу. Вони, у свою чергу, можуть торкатися:

- встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем (плани стратегічного рівня);
- поліпшення взаємодій структурних підрозділів (плани тактичного рівня);
- підвищення ефективності взаємодії індивідуальних працівників (плани оперативного рівня).

Плани організаційних змін другої категорії пов'язані з узгодженням соціальної і економічної систем і є наслідком послідовно проведених комплексного і поелементного ситуаційного аналізу. Ці плани поділяються на дві групи. Перша група планів, ПС1 — плани соціально-економічні першої групи, пов'язані із завданням виявлення і усунення тих змін соціальних систем, які є наслідком зміни економічних систем (рис. 8).

Друга група планів, ПС2 — плани соціально-економічні другої групи, пов'язані із завданням виявлення і усунення тих змін економічних систем, які є наслідком зміни соціальних систем. Таким чином, остаточна матриця планів виглядатиме так, як це представлено на рис. 9.

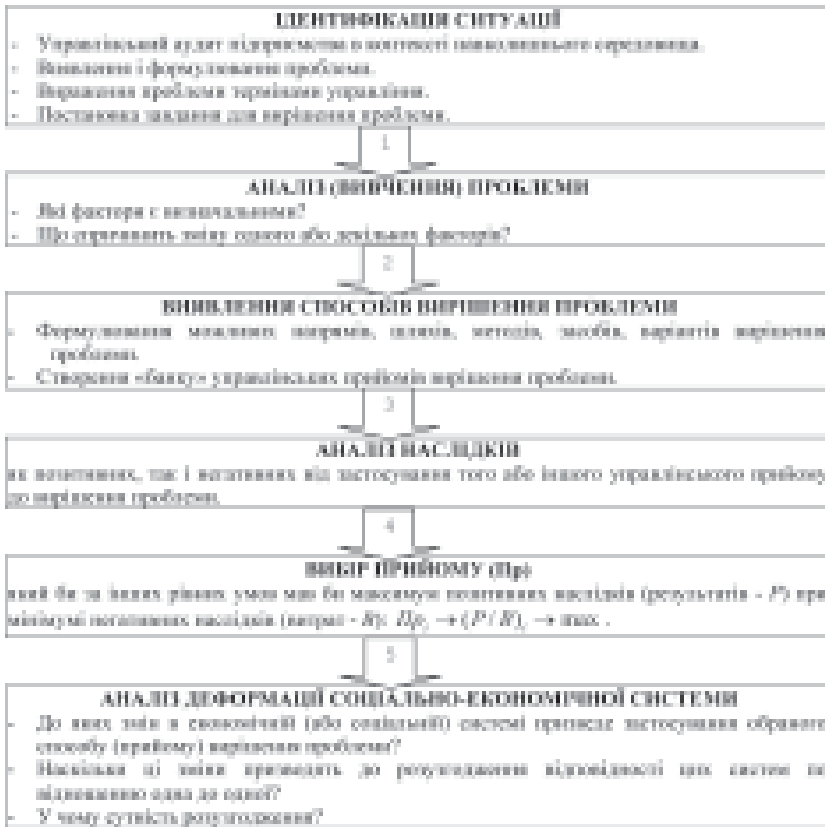


Рис. 7. Процес реалізації комплексного ситуаційного аналізу для діагностики змін на підприємстві

**ВИСНОВКИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Таким чином, нами було обгрунтовано методико-інструментальну основу розвитку вітчизняних підприємств машинобудування на підставі двоплощинного ситуаційного аналізу. Вона включає збудований у вигляді причинно-наслідкового ланцюжка ряд підходів і інструментів, що забезпечують розвиток підприємства, процес якого повинен бути постійним. При цьому в процесі розвитку системного підходу до підприємства складена схема можливих виробничо-збутових ситуацій.

Також була запропонована процедура використання ситуаційного аналізу при визначенні напрямів організаційних змін, яка ґрунтується на реалізації двох напрямів аналізу (у двох площинах) — внутрішнього і зовнішнього. Для проведення внутрішнього аналізу виділені функціональні області підприємства з визначальними факторами (елементами), по яких запропоновано створення комплексної системи напрямів діяльності підприємства. Для проведення зовнішнього аналізу розроблено послідовність питань, що вимагають їх постановки і пошуку відповідей.

Проведене обґрунтування застосування двоплощинного ситуаційного аналізу при визначенні напрямів організаційних змін у виробничо-господарській діяльності машинобудівного підприємства надає можливість розробки методичного підходу щодо побудови системи кількісних показників для контролю і оцінки організаційних змін.

**Література:**

1. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 368 с.
2. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. Будзан. — К.: Основи, 2001. — 349 с.
3. Гордієнко Л.Ю. Управління організаційними трансформаціями як фактор економічного розвитку підприємства в умовах економіки знань / Л.Ю. Гордієнко // Управління розвитком: зб. наук. статей. — Харків, ХНЕУ. — 2010. — № 20 (96). — С. 164—166.
4. Гриньова В. М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: монографія / В.М. Гриньова, О.В. Козирева. — Харків: "ІНЖЕК", 2006. — 192 с.
5. Дафт Р. Теория организации / Р. Дафт. — М.: Юнити-Дана, 2009. — 736 с.
6. Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Друкер; пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. — 272 с.
7. Зборовська О.М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства / О.М. Зборовська // Інвестиції: практика та досвід. — 2010. — № 2. — С. 24—27.
8. Лепейко Т.І. Забезпечення розвитку підприємства шляхом управління організаційними змінами / Т. І. Лепейко, Д.В. Найпак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2011. — Т. 2, № 4. — С. 20—24.
9. Мельник О.Г. Системно-орієнтована діагностика діяльності підприємства / О.Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки: науково-економічний журнал. — 2010. — № 1. — С. 143—150.
10. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг; [пер. с англ. Д. Раевская]. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.



Рис. 8. Схема виявлення планів другої категорії

Плани першої категорії			Плани другої категорії	
ППС	ППТ	ППО	ПС1	ПС2

ППС — плани стратегічного характеру; ППТ — плани тактичного характеру; ППО — плани оперативного характеру; ПС1 — плани соціально-економічні першої групи; ПС2 — плани соціально-економічні другої групи.

Рис. 9. Категорії планів організаційних змін

11. Момот В.Є. Фактори ринкової невизначеності у поведінці підприємств / В.Є. Момот. — Дніпропетровськ: ДУЕП, 2002. — 228 с.
12. Пономаренко В.С. Современные проблемы моделирования социально-экономических систем: монография / Под ред. В.С. Пономаренко, Т.С. Клебановой, Н.А. Кизима. — Х.: ИД "ИНЖЭК", 2009. — 440 с.
13. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. — 496 с.
14. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник / Под ред. В.Н. Волковой, А.А. Емельянова. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 848 с.
15. Ткаченко В.А. Соціально-економічна еволюція структурних зрушень в економічних системах / В.А. Ткаченко. — Дніпропетровськ: ДУЕП, Монолит, 2008. — 256 с.
16. Фролов С.С. Социология организаций / С.С. Фролов. — М.: Гардарики, 2001. — 384 с.
17. Чернявская И.М. Оценка экономической эффективности и контроль процессов организационных изменений на предприятии, вызванных "эффектом разрыва" / В.В. Македон, И.М. Чернявская // Академічний огляд. — 2011. — № 2 (35). — С. 112—120
18. Bushe G.R. Revisioning organization development: diagnostic and dialogic premises and patterns of practice / G.R. Bushe, R.J. Marshak // Journal of Applied Behavioral Science. — 2009. — Vol. 45. — Is. 3. — P. 348—368.
19. Cooke B. Participation, 'process' and management: lessons for development in the history of organization development / B. Cooke // Journal of International Development. — 1998. — Vol. 10. — Is. 1. — P. 35—54.
20. Mustakallio M. Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making / M. Mustakallio, E. Autio, S. Zahra // Family Business Review. — 2002. — Vol. 15. — No 3. — P. 12—21.
21. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, Gary Hamel // Harvard business review article.